

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ANÁLISIS DE LAS MYPE DE PRODUCCIÓN
LECHERA DEL DISTRITO DE MOTUPE SEGÚN EL
ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN PARA LA
CALIDAD TOTAL DURANTE EL PERIODO
SETIEMBRE 2013 - FEBRERO 2014**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Carlos Daniel García Toro

Chiclayo, 18 de mayo de 2016

**ANÁLISIS DE LAS MYPE DE PRODUCCIÓN
LECHERA DEL DISTRITO DE MOTUPE SEGÚN EL
ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN PARA LA
CALIDAD TOTAL DURANTE EL PERIODO
SETIEMBRE 2013 - FEBRERO 2014**

POR:

Carlos Daniel García Toro

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Martha Fiorella Portaro Incháustegui
Presidente de Jurado

Mgtr. Héctor Iván Bazán Tantaleán
Secretario de Jurado

Mgtr. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A mis padres, las personas más importantes de mi vida, por su amor incondicional y comprensión durante cada uno de los días en que estuvimos dentro de las aulas como parte de nuestro desarrollo profesional. A mis verdaderos amigos por su ayuda constante y a Dios por darnos la oportunidad de poder culminar satisfactoriamente el camino universitario, y dar el paso al mundo real con las herramientas necesarias.

Carlos D. García Toro

AGRADECIMIENTO

Agradezco de antemano el apoyo, asesoramiento, colaboración y ayuda incondicional brindada por mi asesor Mgtr. Rocío Saavedra Yorente ya que sin su ayuda y orientación profesional no hubiese sido posible el desarrollo de la presente investigación; gracias por sus recomendaciones y la paciencia depositada para con mi persona durante este periodo de aprendizaje. Agradezco también a la Asociación de Ganaderos de Motupe, así como a los empresarios que me brindaron tanto parte de su tiempo como de sus experiencias.

RESUMEN

La gestión de las MYPE es un reto mayor para el empresario que la concepción de ésta. En el presente informe se analizará este proceso en las MYPE de producción lechera de Motupe, bajo el Enfoque de la Gestión para la Calidad Total. La justificación para la elección de dicho sector se basa en que por las características de la zona y por el desenvolvimiento de la industria existen varias posibilidades para, con una buena gestión, desarrollar mucho más sus negocios. Para dicho propósito se diseñó un modelo teórico del ideal proceder una MYPE de este sector, que se comparó con el modelo conceptual de los empresarios, desarrollado mediante la aplicación de encuestas a 35 empresarios ganaderos del mencionado distrito. Ambos modelos fueron divididos en 5 dimensiones: Resultados del negocio, planificación estratégica, cultura organizacional, gestión de procesos, e información y análisis para el control. De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen desviaciones significativas entre un modelo y otro, siendo más bien un punto fuerte las relaciones con sus colaboradores y las decisiones de inversión para innovaciones. El aspecto principal a trabajar en las empresas es el de planificación estratégica, se requiere dicho esfuerzo para pasar de manejar negocios de supervivencia a ser responsables y gestores de negocios sostenibles.

Palabras Claves: Calidad, total, MYPE, producción lechera, Motupe.

ABSTRACT

MYPEs management is a major challenge for the entrepreneur that the conception of it. This report will analyze this process in MYPEs Motupe dairy production under the Approach to Total Quality Management. The rationale for choosing this sector is based on the characteristics of the area and for the development of the industry there are several possibilities, with good management, developing more business. For this purpose a theoretical model of the ideal one MSEs proceed in this sector, which was compared with the conceptual model of entrepreneurs by conducting surveys to 35 cattle ranchers of the mentioned district. Both models were divided into five dimensions: business results, strategic planning, organizational culture, management processes, and information and analysis for the control. According to the results, there are no significant deviations between one model and another, being rather a strength relation with its employees and investment decisions for innovations. The main aspect to work in companies is the strategic planning effort that is required to go from being responsible for survival enterprises to be sustainable business managers.

Key Words: Quality, total, MYPE, dairy production, Motupe.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes	13
2.2 Bases teóricas	20
2.2.1. La Administración para la Calidad Total (GCT)	20
2.2.2. Alcance de los Principios de la Calidad Total	25
2.2.3. Gestión de la calidad total en Pymes	30
2.3. Definición de términos básicos	31
III. MATERIALES Y MÉTODOS	32
3.1. Tipo y diseño de investigación	32
3.2. Área y línea de investigación	32
3.3. Población, muestra y muestreo	32
3.4. Operacionalización de variables	33
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	35
IV. RESULTADOS.....	36
4.1. Modelo teórico para las MYPE motupanas de producción lechera basado en el enfoque de Administración para la Calidad Total.....	36
4.2. Modelo conceptual de los empresarios o responsables de las MYPE de producción lechera del distrito de Motupe.	37

4.3. Desviación existente entre el Modelo teórico propuesto y el Modelo conceptual de los empresarios de las MYPE de producción lechera del distrito de Motupe.	38
4.3.1. Desviación existente respecto a la dimensión Resultados del Negocio.	39
4.3.2. Desviación existente en la dimensión Planificación Estratégica.	40
4.3.3. Desviación existente respecto a la dimensión Cultura Organizacional.	40
4.3.4. Desviación existente respecto a la dimensión Gestión de Procesos.	41
4.3.5. Desviación existente respecto a la dimensión Información y Análisis para el Control.	42
V. DISCUSIÓN	43
VI. CONCLUSIONES	52
VII. RECOMENDACIONES.....	53
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
IX. ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1. Ciclo de calidad impulsado por el cliente.....	21
FIGURA N° 2. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual de sus responsables según el Enfoque para la Calidad Total.	38
FIGURA N° 3. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual de sus responsables con respecto a la dimensión Resultados del Negocio.....	39
FIGURA N° 4. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual con respecto a la dimensión Planificación Estratégica.	40
FIGURA N° 5. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual de sus responsables con respecto a la dimensión Cultura Organizacional.....	41
FIGURA N° 6. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual de sus responsables con respecto a la dimensión Gestión de Procesos.....	41
FIGURA N° 7. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual de sus responsables con respecto a la dimensión Control e Información.	42

I. INTRODUCCIÓN

El verdadero problema de la MYPE¹ no se encuentra en la falta de emprendedores con ideas innovadoras -en nuestro país la creatividad es desbordante-, ni en el convencimiento de los emprendedores de salir adelante con ímpetu envidiable. El problema está en que todo lo bueno que tienen durante su etapa de concepción e introducción sólo es sostenido por la minoría en el mediano y largo plazo.

Isaac Belmar, creador de la empresa de asesoría española Recursos para Pymes, explica este fenómeno en su artículo *Por qué muchas empresas fracasan y 3 estrategias probadas para que no sea su caso* (2007):

“muchas personas comienzan su andadura (en los negocios) porque tienen un producto que ofrecer, son buenos en lo que hacen y piensan que pueden ofrecer un valor a posibles clientes, y luego se da cuenta de que tener un buen producto es una cosa y tener una empresa es otra muy distinta. Se debe tener en cuenta que una empresa se compone de una multitud de aspectos fundamentales que requieren aprendizaje, control y gestión y que van más allá del producto en sí.”

Frente a ello se podrían sugerir muchas soluciones pero según los estudios analizados llegamos a la conclusión de que todos ellos coincidían en la identificación de una característica convergente entre las organizaciones exitosas: la calidad. Como mencionan Evans y Lindsay (2002):

¹ De acuerdo a la Ley N°28015 se cambió la denominación Pymes por la de MYPE, para referirse a la Micro y Pequeña Empresa.

“Quien se jacte de tener una empresa altamente productiva no puede negar, que para alcanzar esos niveles ha tenido que recurrir a la implantación de programas de calidad conjuntamente con un trabajo de mejora continua, esto con la firme intención de cambiar la forma de hacer las cosas para satisfacer las demandas de los clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.”

Luego de revisar a profundidad el concepto de calidad, estuvimos de acuerdo con James (1999) en que el Enfoque de la Administración para la Calidad Total (TQM) era un instrumento de valor para el logro de los objetivos en las empresas modernas, *“fundamentalmente a la hora de minimizar la diferencia entre lo que la empresa ofrece y lo que el cliente necesita y espera.”*

Este enfoque era ideal para las MYPES puesto que representa una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa y *“convierte los valores de calidad en la fuerza motriz detrás de las iniciativas de liderazgo, diseño, planificación y mejoras”* (Braidot, Formento, & Nicolini, 2003).

Por otro lado, es aceptado que en las MYPES el empresario director, mucho más si el fundador, ejerce significativa influencia sobre la gestión de la empresa. Es por ello que en la presente investigación también se buscará el punto de vista personal y subjetivo del empresario, lo que nos permita comparar si él realmente es consciente de hacia dónde va su empresa o si está teniendo problemas de percepción que puedan ocasionar problemas posteriores.

De acuerdo a lo expresado, se definió como objetivo principal del estudio analizar la situación de las MYPES según el Enfoque de la GCT.

Más específicamente, se desarrolló un modelo teórico para las MYPES; por otro lado, se conoció y sintetizó el modelo conceptual de los empresarios o responsables de las MYPE. Una vez logrados estos, se determinó el grado de desviación existente entre el modelo conceptual del responsable de la MYPE con referencia al modelo teórico establecido.

Debido a que hubiera sido una tarea considerable estudiar a todas las MYPE de nuestra región, se optó por delimitar como la población objeto de estudio a las MYPE de producción lechera.

La decisión obedeció a dos razones principales: en primer lugar, en los últimos años el incremento en la producción lechera nacional fue del 13.9% con expectativas de crecimiento cada vez más ambiciosas.

En segundo lugar, era la producción pecuaria más importante de la región Lambayeque gracias a sus condiciones agroclimáticas y de manera concreta en Motupe gracias a la disponibilidad de insumos para alimentación del ganado.

Si bien no se desarrolló una nueva metodología, sí se realizó una adaptación de la metodología de diagnóstico para empresa Pymes desarrollada por Braidot, Formento y Nicolini en Argentina a la realidad lambayecana. Por ello, a pesar que los resultados de la investigación no son concluyentes, se espera poder ofrecer una perspectiva de la problemática de las MYPE mucho más organizada y enmarcada dentro de los principios de la Calidad Total, lo que permita que estudios posteriores desarrollen planes de acción siguiendo esta línea de trabajo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En la presente investigación se realizó un diagnóstico de las MYPE de producción lechera de Motupe enmarcado dentro del Enfoque de la GCT. A continuación se presenta el marco referencial bajo el que se realizó la investigación. Así también, se realizaron comentarios de los resultados de otros autores al aplicar la GCT en esta actividad; como el proceso de desarrollo de la metodología que se tomó como base para nuestro trabajo.

En primer lugar hablamos de las MYPE de producción lechera en el Perú. El primero aspecto que consideramos fue que el Perú es uno de los países en Sudamérica en los que se produce menor cantidad de leche, con una producción per cápita de 46 litros, no obstante que la demanda de productos lácteos muestra una tendencia creciente (AGALEP², 2012).

Una vez puesto de manifiesto que existían oportunidades para el desarrollo de esta actividad, había aspectos a tener en cuenta sobre este sector:

- La industria láctea absorbía sólo el 54% de la producción nacional, la diferencia está destinada para el autoconsumo.
- La producción de leche era de significativa importancia en la economía del país, ocupando el segundo lugar en aporte al Valor de la Producción Pecuaria.
- El sector mostraba un crecimiento constante, siendo de 5% el incremento del 2010 al 2011, y habiendo alcanzado el 7.5% entre el 2007 y el 2008.
- El precio por litro a los productores no tenía un incremento proporcional al volumen producido, ya que su aumento era de S/.0.02 por año.

² Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú.

- Las principales regiones productoras de leche fresca eran: Lima, Arequipa, Cajamarca, Lambayeque y La Libertad, habiendo producido entre todas ellas el 62.3% del total producido en el 2011.
- De los derivados lácteos, la leche evaporada absorbía el 70%, y el producto que le seguía en producción es el yogurt. Al respecto, la AGALEP (2012) mencionaba que dicho producto mantendría el crecimiento vertiginoso de los últimos años.

A nivel regional, antes de enfocarnos directamente en el sector de la producción lechera, describimos brevemente algunas de las principales limitaciones del sector MYPE lambayecano que identificaron los estudios realizados para la elaboración del *Plan Regional de Promoción y Formalización para la Competitividad de la MYPE 2009-2015*:

- Las MYPES presentaban fragilidad representativa e institucional, por lo tanto su estructura era débil, lo que incidía en su entorno productivo.
- Si bien la región estaba creciendo, la mayoría de MYPES presentaban limitaciones de competitividad y de gestión que no les permitían ser parte de dicho crecimiento.
- La falta de formalidad les dificultaba el acceso a herramientas, como el acceso financiero o tecnológico, que les permitiera ser parte del desarrollo de la región.
- La mayoría de las MYPES eran de carácter familiar, no realizaban planes estratégicos, y no destinaban un adecuado porcentaje de utilidades para reinversión o innovación, por lo que representaban una economía de subsistencia, mas no empresarial (Gobierno Regional de Lambayeque, 2009).

Frente a estas limitaciones, el mismo documento mencionaba como aspectos claves para el desarrollo del sector MYPE: la promoción de la formalización, el fortalecimiento de la cultura empresarial, diseño estrategias para lograr mejor competitividad en un mercado globalizado, y la búsqueda de innovaciones tecnológicas útiles.

De las ideas mencionadas pudimos reconocer que las últimas tres tienen una estrecha relación con la GCT, la cual justamente se propuso como enfoque para nuestro estudio de un grupo de MYPES.

Siguiendo en la región Lambayeque, pero ya dentro del sector de la producción lechera reconocimos las siguientes características:

- Era la actividad pecuaria de mayor importancia en la región.
- Los valles de la región poseían condiciones agroclimáticas propicias tanto para la crianza del ganado como para el cultivo de forraje.
- Las vías de comunicación con los centros de acopio y los proveedores eran de fácil acceso, lo que permite reducir costos de transporte.
- El recurso hídrico era de fácil y no tan costoso acceso para los ganaderos.
- El ganado bovino o vacuno era preponderante en la región, siendo las razas Holstein y Brown Swiss las que resultaban más productivas.
- Al 2013, la producción promedio diaria de la región era de S/.200,000 litros, mientras que se estima que existían alrededor de 20,000 vacas en producción.
- La región estaba atravesando un periodo de desarrollo de nuevas cuencas, estando las de mayor crecimiento en los distritos de Jayanca, Motupe, Pátapo y Mocupe.

Sumado a lo anterior, de manera particular el distrito de Motupe poseía una ventaja competitiva frente a otros distritos. Esta es la cercanía a las empresas Backus y Quicormac (Olmos), lo que le permitía obtener a bajo precio subproductos industriales como el afrecho o sutuche y la cáscara de maracuyá, insumos significativos para la alimentación del ganado.

Al respecto, Enrique del Pomar Vilner, gerente regional de Agricultura, tras la puesta en marcha en el 2013 del proyecto *“Asistencia técnica y capacitación para promover el desarrollo de la ganadería lechera en el departamento de Lambayeque”* recordaba que en los últimos años la actividad ganadera en Lambayeque ha crecido notablemente, resaltando el caso de Motupe, donde se desarrollaba *“una creciente ganadería lechera de bovinos”*.

Contando ya con un conocimiento mayor de la situación de la producción lechera a nivel nacional y regional, así como de las MYPE lambayecanas, nos enfocamos en la otra variable de nuestro trabajo: el enfoque de la Gestión para la Calidad Total (GCT).

La GCT fue desarrollada como una política que al ser integral pueda aplicarse a todas las organizaciones, no obstante, era necesaria una orientación diferente para cada tipo de empresa debido a que cada rubro poseía características específicas que deben ser tomadas en cuenta.

En primer lugar, se validó la elección de la GCT gracias a los hallazgos de investigaciones anteriores. En esta línea, un estudio realizado por Ahire y Golhar (1996) en 271 Pymes³, reveló que éstas tienen para la implementación de GCT, entre otras ventajas, flexibilidad operativa y capacidad de innovación. En otro estudio conducido por Taylor (1994), se concluyó que las Pymes tienen ventajas

³ Se utiliza el término Pymes debido a que es el utilizado en la investigación mencionada.

en la implementación de GCT debido a su habilidad para adaptarse relativamente rápido a los cambios del entorno, una comunicación más efectiva y el contacto que los empleados tienen con los consumidores finales (citados por Braidot, Formento, & Nicolini, 2003).

Habiendo aceptado la premisa anterior, el siguiente paso fue el desarrollo de una metodología de diagnóstico basada en la GCT pero que sea adecuada para las Pymes. Es así que un grupo de investigadores argentinos desarrollaron en 2003 una metodología a partir de los parámetros de los Premios de Calidad (Deming, Malcolm Bridge, European Quality Assurance).

Asimismo, y teniendo en cuenta que *“existe una estrecha vinculación entre la gestión estratégica y la cultura de la empresa, a su vez fuertemente influenciada por el empresario Pyme”* (Kantis, citado por Braidot, Formento, & Nicolini, 2003) los autores introdujeron la visión del propio empresario, para poder alcanzar una valoración final que contemplara también los grados de discrepancia existentes entre su línea de pensamiento y la modelización planteada.

Es así que su metodología consistía en 3 puntos principales: la definición de un modelo teórico que considere los aspectos de la GCT a los cuales se les otorgó una valoración; en segundo lugar, un cuestionario de opciones múltiples que reveló el modelo conceptual del empresario.

Finalmente, la definición de 3 indicadores que determinaron: el grado de adherencia de la organización con el modelo teórico, el grado de coherencia del resultado obtenido con el modelo conceptual del empresario, y el grado de desviación del modelo conceptual con referencia al modelo teórico.

Cabe mencionar que en el *“Estudio sobre los resultados y correlación de variables en un modelo diagnóstico específico para Pymes, aplicado a distintas áreas de actividad industrial”* realizado por los mismo autores en el 2006 y en el que se utilizó la metodología antes descrita arrojó como conclusión principal que la metodología cumplió cabalmente su propósito, permitiendo obtener la información necesaria para estudios experimentales.

Debido a ello, y a que la realidad argentina tenía mayor similitud con la nuestra que otras es que se aplicó la metodología de diagnóstico de Braidot, Formento y Nicolini a la realidad de las MYPES de producción lechera de Motupe, con las precisiones y modificaciones necesarias por las características del sector y la zona en estudio.

Teniendo ya un marco más preciso tanto de la producción lechera como de metodologías de diagnóstico basadas en la GCT, a continuación se mencionan los principales aportes de dos antecedentes sobre el mismo sector de nuestro trabajo.

En primer lugar, el documento de la FAO *“Futuro de la producción lechera en pequeña escala”*, donde se proponía como alternativa para el desarrollo de los pequeños ganaderos un enfoque basado en el mercado.

La principal razón para proponer este enfoque por sobre otro era *“la creciente demanda de calidad e inocuidad de los alimentos en los mercados de la leche”* (Bennett, Lhoste, Crook, & Phelan, 2007).

Sobre este punto se advertía sobre el creciente uso por parte de las empresas acopiadores de sistemas de pago basados en la calidad, que beneficiaría solo a aquellos ganaderos que desarrollen medidas para poder responder eficientemente a esta demanda.

La FAO concluyó que para que los ganaderos puedan aprovechar al máximo este enfoque deberían ser *“eficaces en la comercialización y en la elaboración de productos de calidad”* (Bennett, Lhoste, Crook, & Phelan, 2007).

Un enfoque en el mercado, como el propuesto por la FAO, requería que la empresa de producción lechera tenga a la innovación y mejora continua y a la satisfacción del cliente y demás stakeholders como pilares para alcanzar sus objetivos. Ante ello, la GCT se proponía como una herramienta útil, lo que nos permitió reafirmarnos en nuestra elección.

Por último, el artículo *“Organice el trabajo de su finca adoptando el Manejo de Calidad Total”*, parte del *“Manual de Ganadería Doble Propósito”* desarrollado por la Facultad de Agronomía de la Universidad de Zulia en 2005.

Según éste, la idea base que debía tener todo ganadero es que con el MCT se lograrían mejores procesos, lo que permitiría una mayor productividad y finalmente una mayor rentabilidad. Afirmaba también que un aspecto clave para el éxito con el GCT era que el empresario estuviera proclive al cambio y sea promotor de la mejora continua e innovación.

El área de la empresa donde se podía desarrollar al máximo la innovación y mejora continua era el control reproductivo. El desarrollo de un establo de ganado para producción lechera radicaría en el crecimiento del número de ganado productor así como en la renovación del mismo. El no prestar la atención necesaria a esta área generalmente ocasionaría considerable pérdidas de dinero que retrasarían el progreso del establo.

Sobre el particular, a nivel regional los ganaderos deberían aprovechar las asesorías del Estado que se realizan sobre los adelantos en inseminación artificial, siendo uno de los más útiles el que permite al ganadero determinar que

las crías sólo sean hembras, ahorrándose así el gasto en la crianza de toretes cuyo venta posterior no será ventajosa.

En conclusión, tanto la situación del sector de producción lechera como de las MYPES lambayecanas presentaron potencialidades por explotar. Por otro lado, la GCT demostró ser un enfoque adecuado para el estudio de las MYPES, y muchos de sus conceptos han sido aplicados con éxito en investigaciones sobre empresas de producción lechera.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. La Administración para la Calidad Total (GCT⁴)

“La calidad total (TQ) es un sistema de administración enfocado a las personas, que se dirige a un continuo aumento de la satisfacción del cliente, a un costo real siempre menor. La calidad total es un procedimiento de todo el sistema y forma parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona horizontalmente a través de funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados de arriba abajo, y se extiende hacia atrás y adelante para incluir las cadenas de proveedores y clientela. La calidad total hace hincapié en el aprendizaje y en la adaptación al cambio continuo como clave del éxito organizacional” (Evans y Lindsay, 2002).

De la definición anterior, se pudieron extraer los tres principios centrales de la GCT: enfoque u orientación al cliente, la participación total y la mejora continua. Estos principios serán desarrollados a continuación.

⁴ La Administración o Gestión para la Calidad Total (GCT), en inglés *Total Quality Managament (TQM)*.

A) Enfoque al cliente

Una empresa que busca la calidad total debe mostrar una constante sensibilidad a las nuevas necesidades de sus clientes. Debe saber lo que desea, cómo utiliza sus productos, y poder vislumbrar necesidades que el cliente quizá no pueda expresar de forma explícita. Asimismo, deberá desarrollar nuevas técnicas para obtener de manera adecuada retroalimentación de sus consumidores (Evans y Lindsay, 2002).

En la Figura 1 se puede visualizar el proceso en el cual las necesidades y expectativas de los clientes se traducen en resultados.

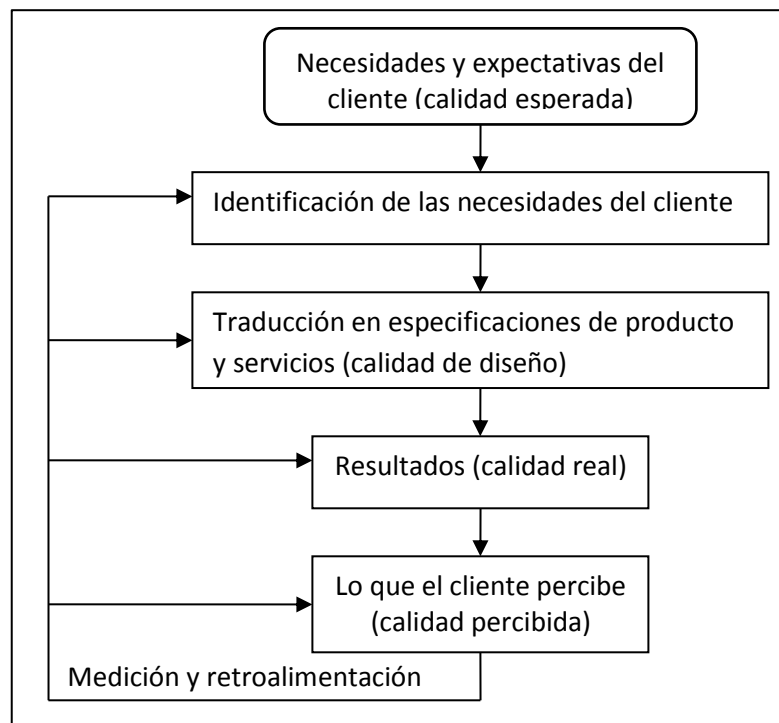


FIGURA N° 1. Ciclo de calidad impulsado por el cliente.

Fuente: Extraído de Evans y Lindsay (2002).

Por otro lado, la empresa debe reconocer que sus clientes internos son tan importantes para el logro de la calidad como lo son los externos. Si los

empleados se llegan a ver a sí mismos tanto como clientes como proveedores comprenderán la importancia de su trabajo para el desarrollo del producto final y se esforzarán para que el siguiente eslabón de la cadena productiva reciba un producto adecuado de la forma más eficiente y efectiva posible (Tarí Guilló, 2000).

No obstante, el enfoque al cliente de la GCT va más allá de las relaciones con los clientes externos e internos. También es responsabilidad de la empresa el pensar en la sociedad como un cliente importante, por ello deberá ser imperativo que promueva la ética empresarial, la salud y seguridad pública, y la cooperación constante con las comunidades cercanas. Es recomendable también, el apoyo a actividades sociales y de ayuda puesto que ello no tiene sólo un carácter de responsabilidad social, sino que rinde beneficios al largo plazo (Evans y Lindsay, 2002).

B) Participación total

Este principio se refiere a que todos los miembros de la organización deben formar parte activa del sistema por lo que deberán inmiscuirse de alguna u otra forma en los proyectos de mejora. Asimismo, en la GCT no basta la participación como a nivel individual o a nivel departamental. Cuando hablamos de un sistema estamos hablando también de que se requiere del trabajo en equipo –de un alcance mayor que el de un grupo- puesto que ello permitirá lograr sinergia y así poder identificar y resolver problemas que van más allá de los límites funcionales.

Blackburn y Rosen (1993, citados por Evans y Lindsay, 2002) afirman que las prácticas de administración de personal basadas en la GCT trabajan a fin de lograr las tareas siguientes:

- Comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total.
- Hacer hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, disponibles mediante el trabajo en equipo.
- Delegar la autoridad a los empleados para “hacer la diferencia”.
- Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y reforzamientos.

Luego de su experiencia en Japón, Juran aseguraba que cuando la dirección le proporciona a los empleados responsabilidades y herramientas para tomar buenas decisiones, libertad y aliento para efectuar aportaciones, están virtualmente garantizando que resultarán productos de mejor calidad. Al respecto, Evans y Lindsay (2002) señalan que:

“Capacitando a los empleados para pensar de manera creativa y premiando las buenas sugerencias, los administradores pueden desarrollar la lealtad y la confianza. Sin embargo, no son suficientes buenas intenciones para fomentar que el empleado se involucre; la tarea de la administración incluye formular sistemas y procedimientos y después implementarlos para asegurar que la participación se convierta en parte de la cultura”.

Con respecto a la formación de los equipos de trabajo, la necesidad de estos para el buen funcionamiento del sistema debe ser real. Si el trabajo se puede hacer más aprisa y mejor utilizando a una sola persona, entonces no hay necesidad de un equipo. Teniendo ello en cuenta, si se ha decidido por la formación de un equipo, se deberá ser consciente de que esa formación

implicará un coste así como tiempo para su cohesión y posterior buen funcionamiento (Tarí Guilló, 2000).

C) Mejora continua

La mejora continua es un aspecto clave de la GCT debido a que tiene implicancias tanto internas como externas a la empresa. En lo que se refiere al ámbito externo, si la organización considera que ya no puede mejorar más y se estanca, esta situación será aprovechada por los competidores para mejorar su posicionamiento. Con respecto al ámbito interno, las mejoras en diseño, ejecución de procesos y en los productos posibilitarán con mayor probabilidad el logro de los objetivos propuestos (Moreno-Luzón, Peris & Gonzáles, 2001).

Es necesario aclarar que cuando se habla de mejora continua no sólo se hace referencia a mejoras pequeñas, incrementales y frecuentes con orientación al largo plazo, englobadas dentro de la filosofía japonesa del *kaizen*, sino también incluye a los cambios tecnológicos bruscos y que requieren mayor inversión, que desembocan en la innovación.

En ese sentido, Imai (1989, citado por Tarí Guilló, 2000) agrega que *“la innovación deberá ir acompañada de pequeños cambios para que no desaparezcan los efectos beneficiosos de la misma”*. De manera específica sobre el *kaizen*, señala que la primera y más importante preocupación de esta filosofía es la calidad de las personas. Al inculcarla en las personas y capacitarlas en herramientas básicas de la mejora de la calidad, serán capaces de incorporar la filosofía a su trabajo y buscar continuamente la mejora.

Otra dimensión importante dentro de la mejora continua será el aprendizaje, puesto que permitirá que las personas dentro de la organización puedan adaptarse con mayor facilidad a los cambios y así sacarle un verdadero

provecho a la mejora continua que se busca realizar en todas las áreas de la empresa (Tarí Guilló, 2000).

La mejora y el aprendizaje continuo deben formar parte de las actividades de trabajo cotidiano de todos; debe enfocarse a eliminar las fuentes de los problemas y ser impulsado por oportunidades para hacerlo mejor, así como por la necesidad de corregir problemas que pudieran ya haber ocurrido (Evans y Lindsay, 2002).

2.2.2. Alcance de los Principios de la Calidad Total

A) Planeación Estratégica

La planeación estratégica debe ser impulsora de las mejoras de la calidad en toda la organización. La planificación de la calidad pretende especificar los objetivos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una ventaja sostenible, así como las acciones que deberán realizar todos los miembros de la organización para lograrlos (Tarí Guilló, 2000).

Una verdadera planificación necesita prever muchas modificaciones, como expectativas de los clientes, nuevas oportunidades de negocio, desarrollos tecnológicos, nuevos segmentos, cambios legislativos o tributarios, expectativas de la comunidad y de la sociedad en general, y el proceder de la competencia.

Es importante resaltar que las prácticas claves para lograr una planificación estratégica incluyen la participación activa tanto de la alta dirección como de los empleados de nivel inferior, un fuerte enfoque al cliente,

involucramiento de los proveedores, y sistemas bien establecidos de medición y retroalimentación (Evans y Lindsay, 2002).

B) Cultura Organizacional

Los principios de la calidad total deberán convertirse en parte primordial de la cultura organizacional, así como estar incorporados en las estrategias y estilo de liderazgo de la empresa (Evans y Lindsay, 2002).

Si estamos de acuerdo en que la cultura organizacional se refleja en las políticas y acciones administrativas que lleva a cabo una empresa, entonces las organizaciones que creen en principios de la calidad total tendrán mayor probabilidad de implementar estas prácticas con éxito. Además, conforme dentro de la organización se utilicen de manera habitual las prácticas de la calidad total, su personal aprenderá a creer en los principios; entonces podrán suceder los cambios culturales (Evans y Lindsay, 2002).

C) Las Personas

La evolución de la filosofía empresarial hacia la GCT tiene como base fundamental a las personas de la organización, desde el máximo directivo hasta el personal de limpieza. Tal es así que O'Dell (1986, citado por James, 1997) señala que *“la clave principal para las técnicas de calidad eficaces es la gestión de los recursos humanos”*.

Al respecto, James (1997) configuró un proceso de gestión de las personas orientado hacia la calidad, sobre el que menciona lo siguiente:

“Determinar el efecto de los cambios estructurales en forma de nuevas responsabilidades, tareas y requerimientos de ciertas habilidades implica la comprensión del probable impacto en las necesidades del personal y de todas las necesidades de entrenamiento y formación que surgen como resultado del cambio. Se considera un proceso cíclico, debido a que la necesidad de desarrollar mejoras continuas en los procesos de la GRH es visto como vital cuando se considera que uno de los mejores recursos que tiene la organización es la plantilla (James, 1997, p.157).

D) Gestión de Procesos

Evans y Lindsay (2002) mencionan que la gestión de los procesos orientada hacia la calidad consiste en la *“planeación y administración de las actividades necesarias para lograr un elevado nivel de desempeño en un proceso y en la identificación de oportunidades para mejorar la calidad, el desempeño operacional y finalmente, en la satisfacción del cliente”* (p.340).

Resaltan tres herramientas estratégicas como las más populares y con mejores resultados a nivel mundial: el *kaizen*, el benchmarking de procesos, y la reingeniería de procesos. Debido a que sobre el *kaizen* ya hablamos cuando tocamos el punto de la mejora continua, nos centraremos ahora en las dos herramientas restantes.

Es importante remarcar la cualidad innovadora del benchmarking, puesto que muchos empresarios creen que sólo es copiar al mejor. Ante ello Harrington (1996, citado por Gurutze y Ochoa, 2005) aclara que benchmarking *“significa generar mejores soluciones sobre la base del conocimiento empresarial”*.

En la misma línea, Spendolini (2005) afirma que se trata de un concepto innovador debido a dos aspectos: primero, debido a que se trata de un proceso estratégico que puede ser utilizado para analizar no sólo a los competidores directos, sino a cualquier organización; y segundo, debido a la extensión de su enfoque, puesto que *“no sólo se centra en los productos y resultados, sino también, y especialmente, en los procesos que permiten lograr esos resultados”*.

En relación a la reingeniería de procesos, esta ha sido definida por Hammer y Champy (1994) como la *“revisión y rediseño radical de los procesos de negocio para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de desempeño tales como costo, calidad servicio y rapidez”* (p.34).

Si bien tanto el benchmarking como la reingeniería muchas veces son mencionados como actividades ajenas a la calidad total o como sustitutas de ellas -o es una o es otra-, consideramos que tanto una como la otra pueden ser incluidas dentro de un programa de calidad total sin ningún problema. Y es que en ambos podemos identificar los principios de la calidad total.

La implantación de ambos responde a complacer las necesidades del cliente, para su máximo aprovechamiento ambos requieren de la participación total de la empresa, y ambos requieren un control adecuado que permita realizar las mejoras necesarias para garantizar su buen funcionamiento.

E) La Gestión de la Información

Es una práctica común en un número considerable de empresas que los directivos tomen decisiones trascendentales para el futuro de las mismas basados únicamente en su experiencia o en “corazonadas”. Si bien el aspecto subjetivo es importante en el perfil de un gerente, lo es también el que tenga la

capacidad de realizar mediciones, producir datos y obtener información útil que le permitan reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Osborne y Gaebler (1992, citados en Evans y Lindsay, 2002) explican la importancia del uso de datos objetivos para la planeación y la toma de decisiones con tres simples y lógicas observaciones:

1. *“Si usted no mide los resultados, no podrá saber cuál es la diferencia entre éxito y fracaso.*
2. *Si usted no puede ver el éxito, no le será posible premiarlo, y si usted no puede premiarlo, posiblemente estará premiando el fracaso.*
3. *Si usted no puede reconocer el fracaso, no lo podrá corregir.”*

La gestión de la información orientada hacia la calidad requiere, pues, de gerentes con esa capacidad, puesto que para poder asegurar la calidad será necesario el desarrollar sistemas de información que permitan administrar eficientemente los datos que se obtengan de diferentes inputs, tales como clientes, proveedores, mercado, competidores, empleados y la sociedad. La “administración basada en hechos y no en supuestos” es uno de los elementos claves de la calidad total.

Una de las herramientas más efectivas para gestionar adecuadamente los datos que se obtienen y convertirlos en información útil son los llamados Indicadores Claves de Desempeño o KPIs.

Al respecto, Evans y Lindsay (2002) mencionan que algunas organizaciones crean lo que se conoce como “marcador equilibrado”, que no es otra cosa que la conjunción de medidas de varios aspectos de la organización, lo que les da una perspectiva total del desempeño del negocio.

2.2.3. Gestión de la calidad total en Pymes

La historia ha demostrado que una de las áreas que le permitía a las empresas ser más competitivas era la gestión de la calidad. En el caso de las Pymes, contar con un sistema de gestión de calidad facilitaría el que puedan competir con empresas más grandes al brindar confianza a sus clientes de que sus productos mantendrían una calidad constante.

Sin embargo, en algunas Pymes se está tan ocupado “apagando incendios”, que las actividades de mejoramiento pasaban a un segundo plano, lo cual eventualmente se convertía en la razón del fracaso de la iniciativa. Es así que antes de iniciar un proyecto de este tipo, los responsables deberían cuestionarse que tan prioritario será, así como la manera de transmitir este compromiso hacia el resto de los colaboradores (Aguilar, 2001).

En el caso particular de un programa de Calidad Total, Lloréns, Molina, & Fuentes (2002) afirmaban que las Pymes presentan desventajas para una correcta implementación del programa frente a las grandes empresas, tales como menor disponibilidad de recursos financieros y técnicos, menores conocimientos específicos relacionados con la habilidad gerencial para el manejo de los cambios en los procesos y las personas.

En contraparte, y según los estudios de Taylor (1994) las Pymes tenían ventajas en la implementación de la GCT debido a su habilidad para adaptarse relativamente rápido a los cambios del entorno, una comunicación más efectiva y el contacto que los empleados tenían con los consumidores finales.

Para ello se hacía necesario que la Gestión de la Calidad Total sea entendida como un proceso sistémico, permanente y de mejoramiento continuo, que involucra a toda la organización en la búsqueda y aplicación de formas de

trabajo creativas e innovadoras, de alto valor agregado, que superen las necesidades y expectativas del cliente y la comunidad en la cobertura, entrega e impacto de los productos o servicios.

2.3. Definición de términos básicos

a) MYPE: Unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene por objeto desarrolla actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes, o prestación de servicios (Ley N°28015 o Ley MYPE, 2003).

b) Gestión de la Calidad Total (TQM): Es un sistema de administración enfocado a las personas, que se dirige a un continuo aumento de la satisfacción del cliente, a un costo real siempre menor. Funciona horizontalmente, involucrando a todos los empleados de arriba abajo, y hace hincapié en el aprendizaje y en la adaptación al cambio continuo como clave del éxito organizacional (Evans & Lindsay, 2002).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo a los objetivos, se optó por desarrollar una investigación de diseño no experimental, de tipo descriptiva, y de carácter transversal. De diseño no experimental debido a que fue la finalidad encontrar factores causales sobre algún fenómeno relacionado a las MYPE. No obstante, se esperaba que los resultados obtenidos den pie a estudios de tipo experimental.

De tipo descriptivo puesto que el objetivo de la misma fue describir tanto las características de las MYPE lambayecanas como el modelo conceptual de los responsables de éstas, enmarcados bajo un modelo teórico basado en el enfoque de la Administración para la Calidad Total. Y de carácter transversal debido a que el estudio se realizó durante un único espacio de tiempo.

3.2. Área y línea de investigación

El área a la que pertenece la presente investigación es: Área de Gestión, y la línea perteneciente es: Administración.

3.3. Población, muestra y muestreo

Una vez que se definió al distrito de Motupe como el lugar para la recolección se pasó a establecer la población, el tipo de muestreo y la muestra de estudio con la que se trabajó finalmente.

Es así que la población de estudio abarcó a todas las MYPE de producción lechera existentes en el distrito de Motupe, que de acuerdo a la Comunidad

Campesina San Julián de Motupe y a la Asociación de Ganaderos de Motupe era de 200 ganaderos con una población de ganado promedio de entre 6 y 20 cabezas de ganado vacuno.

Con respecto a la muestra de estudio, esta fue hallada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Ello, debido al carácter exploratorio del estudio, pues que lo que se buscaba era encontrar información que dé pie a posteriores investigaciones con un mayor grado de especificidad.

En consiguiente, se estableció una muestra de 35 MYPE productoras de leche del distrito de Motupe, todas ellas con una población promedio de cabezas de ganado vacuno de entre 6 y 20, y provenientes en su mayoría de los caseríos El Papayo, El Jebe y Cerro la Vieja, en los que se concentra la producción lechera del distrito.

3.4. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operativa
Criterios de la Calidad Total	Aspectos de la Gestión de la Calidad Total con mayor relevancia para las MYPES del distrito de Motupe dadas sus particularidades.	Resultados del Negocio	Evolución de la facturación.
			Satisfacción de los clientes.
			Satisfacción de los colaboradores.
		Planificación Estratégica	Desarrollo de estrategias y Planes de Acción.
			Proyecciones de desempeño.
			Análisis de las relaciones con los stakeholders.
		Cultura Organizacional	Cultura hacia la calidad.
			Trabajo en equipo.
			Capacitación y educación.
		Gestión de Procesos	Innovación y mejora continua.
			Especialización de procesos.
			Realización de inversiones.
		Información y Análisis para el Control	Registro de actividades para control.
			Contacto con instituciones de apoyo privadas y estatales.
			Contacto con otras empresas.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con respecto a los métodos de la investigación, se utilizaron sólo dos variantes, la investigación bibliográfica y la investigación de campo. La primera, gracias a sus técnicas como el fichaje y el análisis de datos, fue utilizada para la búsqueda de los antecedentes del estudio así como de las bases teóricas.

Para la investigación de campo, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, y habiendo definido ya la operacionalización de las variables de estudio, es que se escogió a la encuesta como nuestro método para esta parte de la investigación, así como a su instrumento, el cuestionario. Para justificar su elección, nos basamos en su definición como un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso.

Asimismo, nos valimos de la escala de Likert para que los encuestados sólo tengan que mostrar sus consideraciones respecto a los criterios, sin que esta sea totalmente discriminatoria. No obstante, se creyó conveniente considerar cuatro preguntas abiertas que permitieron conocer con mayor detalle el pensamiento de los encuestados sobre aspectos específicos y necesarios para la investigación.

La revisión de los antecedentes nos ayudó considerablemente en la validación de nuestro método, puesto que tanto en los estudios de Braidot y compañía, como en los realizados por las instituciones locales, la encuesta fue el método predominante, siendo avalado por los resultados obtenidos.

Debido a esa experiencia, se logró construir un cuestionario que permitió recolectar la información necesaria de manera rápida y confiable. Asimismo, la prueba piloto del mismo nos permitió realizar pequeños ajustes para tener el cuestionario listo para su aplicación.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Para el procesamiento y análisis, una vez recolectados los datos estos fueron clasificados y jerarquizados, gracias a la escala de Likert y a un tratamiento estadístico simple, de manera que se obtuvo una estructura similar a la que se le dio a los datos del modelo teórico establecido. A continuación se explicará de forma más clara esta acción.

De manera similar a la utilizada en los premios de Calidad, a los criterios basados en las dimensiones de la GCT con los que se trabajó se les dio un puntaje de acuerdo a su alcance para la realidad de las MYPE estudiadas, teniendo así un modelo teórico establecido por el propio investigador. Es así que según el modelo teórico los criterios tuvieron un puntaje, y según el modelo conceptual de los empresarios, otro puntaje. La posterior comparación entre ambos resultados permitió obtener efectivamente los objetivos de nuestro estudio, así como el desarrollo de conclusiones que conlleven a una expansión del conocimiento sobre este campo.

IV. RESULTADOS

4.1. Modelo teórico para las MYPE motupanas de producción lechera basado en el enfoque de Administración para la Calidad Total.

En la Tabla 1 se muestra el modelo teórico propuesto por el investigador para realizar las comparaciones correspondientes con el Modelo desarrollado a partir de las creencias de los empresarios.

TABLA N° 1: *Modelo teórico propuesto por el investigador, según enfoque de GCT.*

ITEM	DESCRIPCIÓN	PUNTOS	TOTAL
1	Resultados del Negocio		20
1.1	Evolución de la facturación	9	
1.2	Satisfacción de los clientes	7	
1.3	Satisfacción de los colaboradores	4	
2	Planificación Estratégica		24
2.1	Desarrollo de Estrategias y Planes de Acción	9	
2.2	Proyecciones de desempeño	7	
2.3	Análisis de relaciones con stakeholders	8	
3	Liderazgo y Cultura Organizacional		20
3.1	Cultura hacia la calidad	8	
3.2	Trabajo en equipo	6	
3.3	Capacitación y educación	6	
4	Gestión de Procesos		21
4.1	Innovación y mejora continua	8	
4.2	Especialización de procesos	7	
4.3	Realización de inversiones	6	
5	Control, información y análisis		15
5.1	Uso de sistemas de control	7	
5.2	Contacto con instituciones estatales y privadas	4	
5.3	Contacto con otras empresas	4	
TOTAL		100	100

Fuente: Elaboración propia.

El modelo teórico fue desarrollado teniendo como base los antecedentes revisados, en especial la investigación de los autores argentinos Braidot,

Formento y Nicolini, así como la experiencia previa del investigador sobre la realidad del sector de producción lechera en el distrito de Motupe.

4.2. Modelo conceptual de los empresarios o responsables de las MYPE de producción lechera del distrito de Motupe.

En la Tabla 2 se aprecian las percepciones de los empresarios de producción lechera del distrito de Motupe sobre su negocio, enfocadas según los principios de la GCT y resumidas en un esquema similar al anterior.

TABLA 2: *Modelo conceptual de los empresarios productores de leche del distrito de Motupe, enfocado según los Principios de la GCT.*

ITEM	DESCRIPCIÓN	PUNTOS	TOTAL
1	Resultados del Negocio		21
1.1	Evolución de la facturación	7	
1.2	Satisfacción de los clientes	6	
1.3	Satisfacción de los colaboradores	8	
2	Planificación Estratégica		20
2.1	Desarrollo de Estrategias y Planes de Acción	7	
2.2	Proyecciones de desempeño	7	
2.3	Análisis de relaciones con stakeholders	6	
3	Liderazgo y Cultura Organizacional		21
3.1	Cultura hacia la calidad	7	
3.2	Trabajo en equipo	7	
3.3	Capacitación y educación	7	
4	Gestión de Procesos		19
4.1	Innovación y mejora continua	7	
4.2	Especialización de procesos	6	
4.3	Realización de inversiones	6	
5	Control, información y análisis		19
5.1	Uso de sistemas de control	8	
5.2	Contacto con instituciones estatales y privadas	5	
5.3	Contacto con otras empresas	6	
TOTAL		100	100

Fuente: Elaboración propia.

Se recuerda que los presentes datos fueron obtenidos gracias a la aplicación de la encuesta diseñada. Si bien las preguntas cerradas fueron las que permitieron la obtención del Modelo, también se aplicaron preguntas abiertas, cuyos resultados fueron útiles para el análisis posterior.

4.3. Desviación existente entre el Modelo teórico propuesto y el Modelo conceptual de los empresarios de las MYPE de producción lechera del distrito de Motupe.

En la figura 2 se puede apreciar, desde una perspectiva global, la desviación existente entre el puntaje dado a las 5 dimensiones de la GCT por el modelo teórico propuesto y el puntaje proveniente del Modelo Conceptual del empresario motupano.

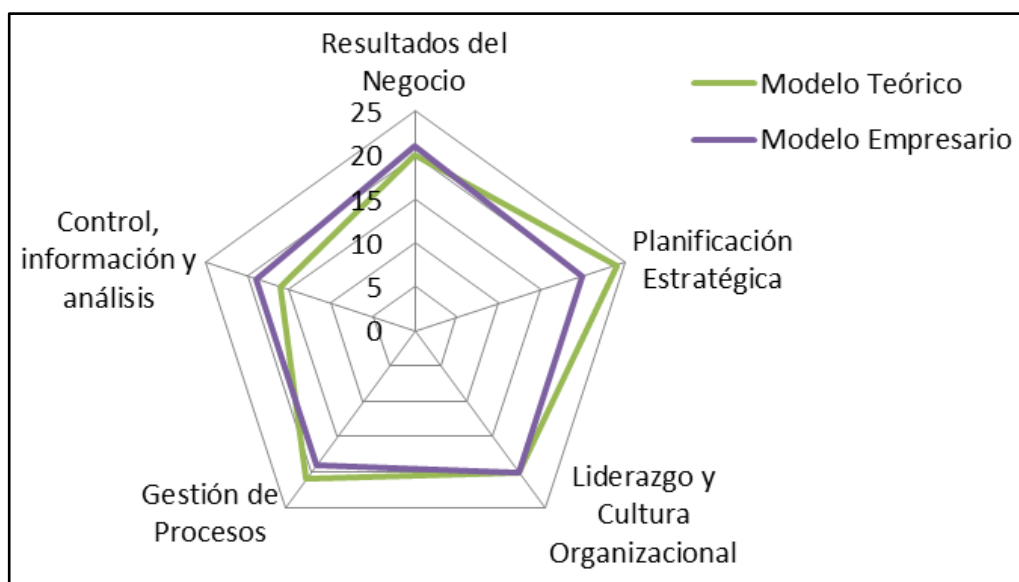


FIGURA N° 2. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual de sus responsables según el Enfoque para la Calidad Total.

Entrando en detalle, las dimensiones Cultura Organizacional, Resultados del Negocio y Gestión de Procesos, en orden descendente, son las que menor

variación presentaron entre los puntajes asignados tanto por el Modelo teórico como por el Modelo conceptual.

En contraste, la dimensión de Control, información y análisis ofreció una variación más marcada entre los resultados de ambos modelos. Es en la dimensión de Planificación Estratégica donde la desviación fue más evidente.

4.3.1. Desviación existente respecto a la dimensión Resultados del Negocio.

Luego de realizar el análisis interno de esta dimensión, en la Figura 3, se pudo apreciar con respecto al apartado evolución de la facturación que existe un mayor puntaje dado por el Modelo Teórico que por otro Modelo.

Lo opuesto sucede en el apartado de satisfacción de los colaboradores, donde más bien el Modelo Conceptual le otorgó un puntaje muy alto y el Modelo Teórico, uno mínimo. En el apartado de satisfacción de los clientes, la variación fue reducida con una pequeña preponderancia por parte del Modelo Teórico.

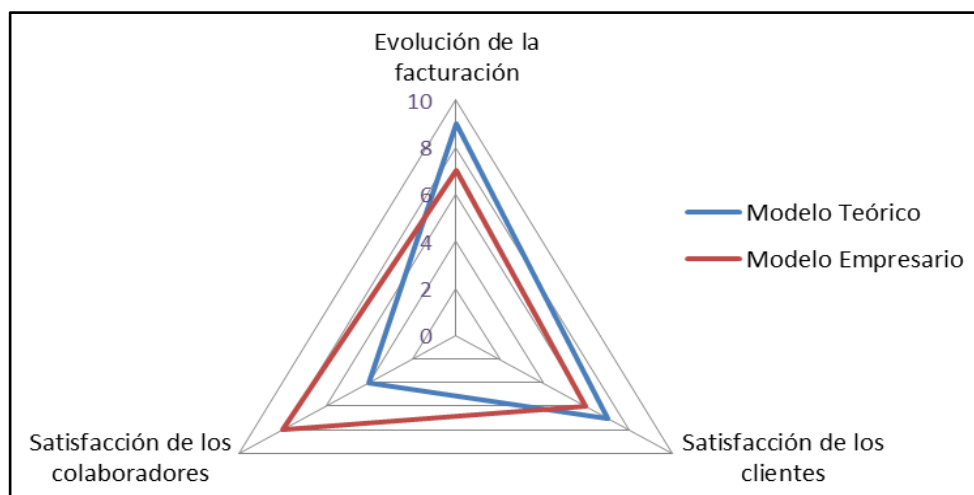


FIGURA N° 3. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual de sus responsables con respecto a la dimensión Resultados del Negocio.

4.3.2. Desviación existente en la dimensión Planificación Estratégica.

Como se observa en la Figura 4, es en apartado de Proyecciones de desempeño donde ambos modelos coincidieron en el puntaje asignado. Sin embargo, en los apartados Desarrollo de estrategias y planes de acción y Análisis de relaciones con los stakeholders se presentó una diferencia de puntaje a favor del modelo teórico.

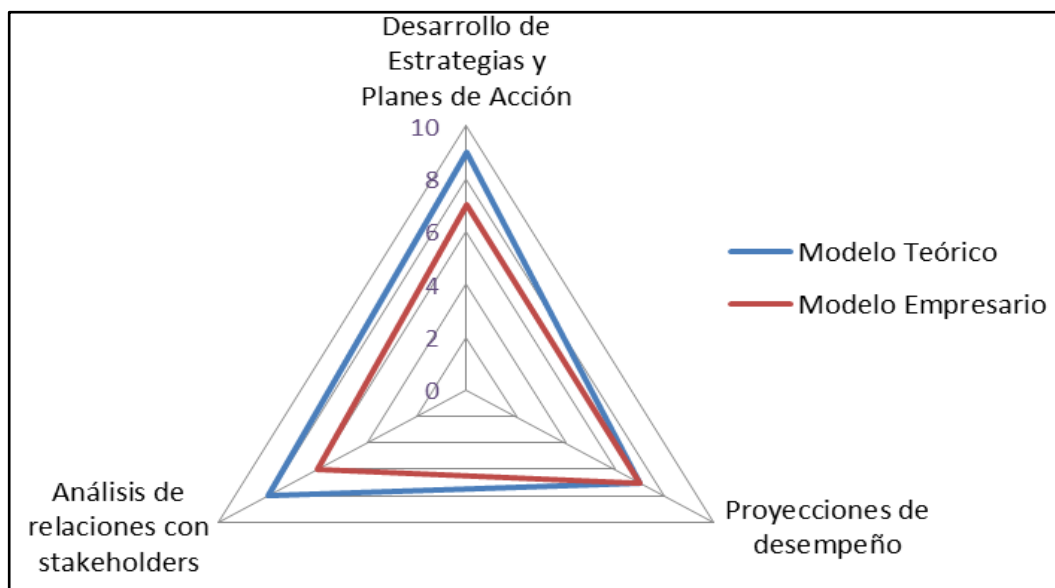


FIGURA N° 4. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual con respecto a la dimensión Planificación Estratégica.

4.3.3. Desviación existente respecto a la dimensión Cultura Organizacional.

En el detalle de esta tercera dimensión se puede observar que en los tres apartados existieron pequeñas variaciones. Es así que con respecto a la cultura hacia la calidad la desviación fue negativa para el modelo teórico. Mientras que para los apartados capacitación y educación, así como trabajo en equipo el saldo favorable fue para el modelo conceptual.

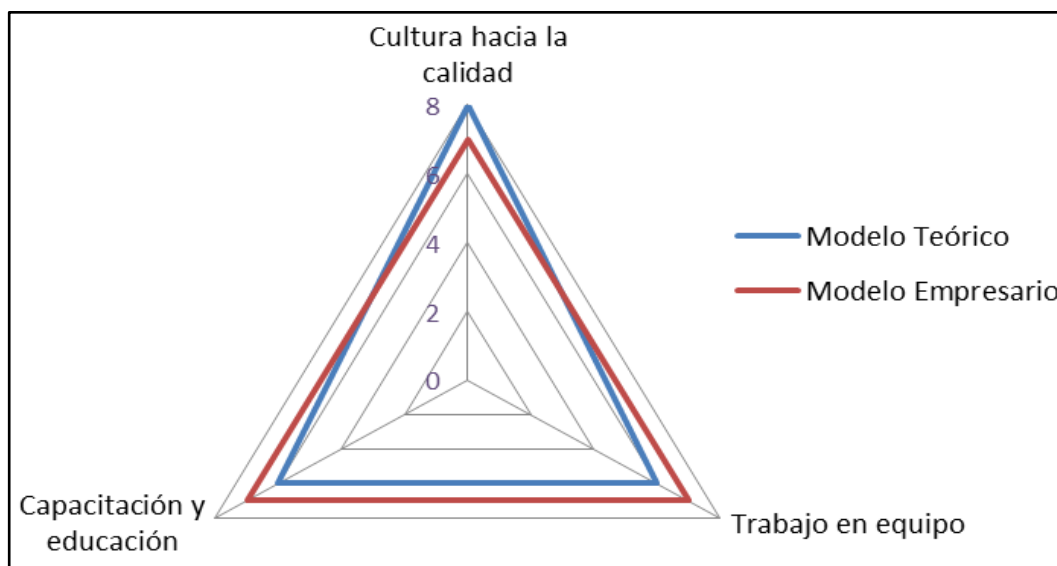


FIGURA N° 5. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual de sus responsables con respecto a la dimensión Cultura Organizacional.

4.3.4. Desviación existente respecto a la dimensión Gestión de Procesos.

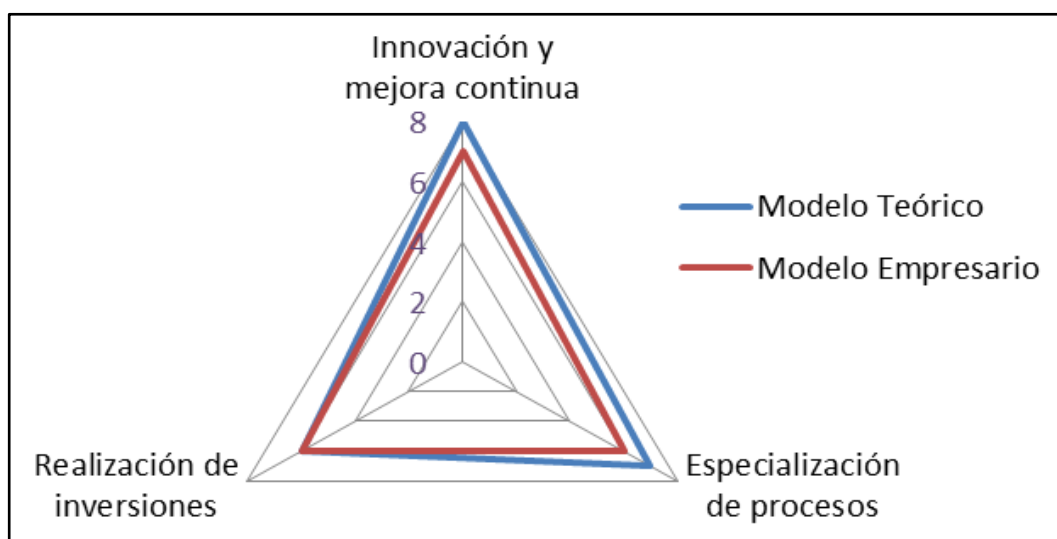


FIGURA N° 6. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual de sus responsables con respecto a la dimensión Gestión de Procesos.

En la Figura 6 se puede apreciar que en el apartado Realización de inversiones existió equivalencia entre los puntajes asignados por los Modelos.

No obstante, en los apartados Innovación y mejora continua, así como en Especialización de procesos el puntaje asignado por el modelo teórico fue mayor al del modelo conceptual de los empresarios.

4.3.5. Desviación existente respecto a la dimensión Información y Análisis para el Control.

Por último, en la Figura 7 se percibe que el saldo de puntaje fue positivo para el Modelo Conceptual de los empresarios, en especial en el apartado de Contacto con otras empresas, que es donde se notó la mayor desviación con lo otorgado por el Modelo teórico.

En los apartados Uso de sistemas de control y contacto con instituciones estatales y privadas, si bien también el saldo positivo es para el modelo conceptual, la desviación fue mucho menor.

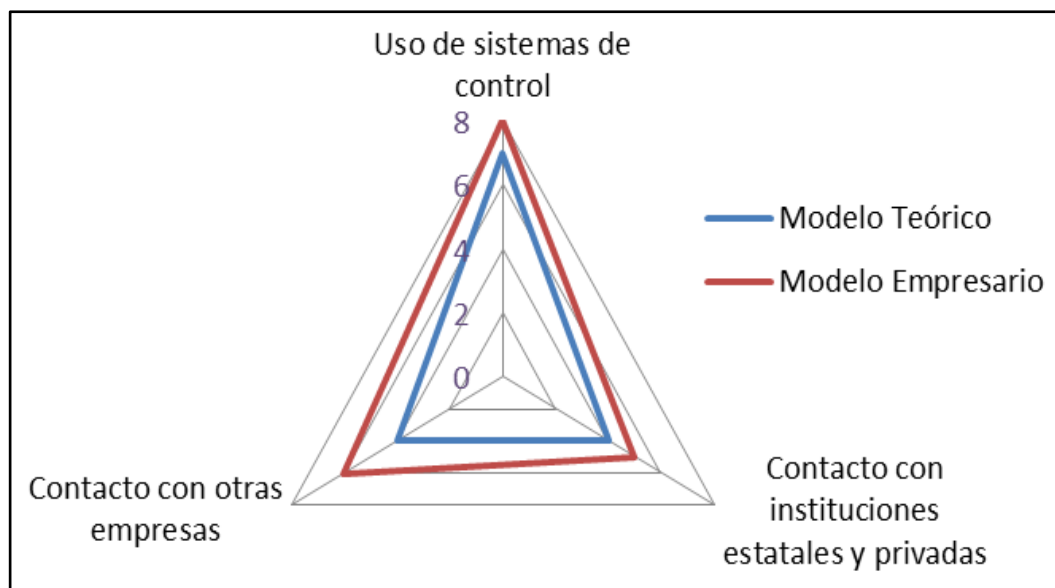


FIGURA N° 7. Desviación existente entre el modelo teórico desarrollado y el modelo conceptual de sus responsables con respecto a la dimensión Control e Información.

V. DISCUSIÓN

Como se ha mencionado a lo largo del presente informe, la finalidad de la investigación fue obtener un panorama más claro sobre la situación de las MYPE de producción lechera de la ciudad de Motupe, enmarcado dentro del enfoque de la GCT.

Sobre la aplicación de la GCT para empresas de producción lechera, Gonzáles-Stagnaro aseveró lo siguiente:

“...es necesario que los productores decidan optar por el cambio, organizando su finca, capacitando a sus trabajadores y tomando decisiones en relación con las demandas productivas del siglo XXI. En el campo ganadero el cambio se puede lograr adoptando la filosofía del Manejo de la Calidad Total que se apoya en el factor humano.”

Dicho ello, para poder conocer que tan lejos o cerca se encontraban las empresas objeto de estudio de lo esperado según su entorno fue necesario definir, en primer lugar, un modelo base con el cual pudimos comparar los resultados obtenidos. Este modelo se confeccionó tomando como materia prima tanto una investigación bibliográfica como un análisis exploratorio por parte del investigador del entorno en el que se desarrollan estas empresas.

La estructura de este modelo teórico como del modelo conceptual respondió a las dimensiones de la GCT que mayor influencia tuvieron en el análisis de las MYPE, en especial de producción lechera como este caso. La determinación del puntaje asignado a cada criterio surgió de manera empírica, estableciéndose cierta importancia sobre aquellos ítems que aportaban a la capacidad innovadora de las organizaciones.

En el modelo conceptual se tomó en cuenta la visión del propio empresario de la MYPE, para poder alcanzar una valoración final que contemplara también los grados de discrepancia existentes entre su línea de pensamiento y la modelización planteada.

Esto se apoyó en la convicción sobre la influencia del pensamiento del empresario en el proceso estratégico de la empresa. Sobre ello, Kantis (citado por Braidot, Formento y Nicolini, 2003) afirma que *“...existe una estrecha vinculación entre la gestión estratégica y la cultura de la empresa, a su vez fuertemente influenciada por el empresario Pyme...”*. Es decir, el análisis utilizó una “lente” común (el modelo teórico desarrollado) y otra específica (el modelo mental o “creencias” del empresario).

La idea central de este trabajo se adhirió a la teoría administrativa de la contingencia que nos manifiesta que no hay nada absoluto en las organizaciones. Al respecto, Braidot, Formento y Nicolini (2003), concluyen que *“para un análisis diagnóstico orientado a la mejora, un modelo “personalizado” (de contingencia), es más adecuado que un modelo estándar (premios nacionales a la calidad o normas internacionales ISO 9000 o equivalentes).”*

Antes del análisis de los resultados obtenidos, se creyó necesario resaltar las dimensiones de la GCT fueron escogidas por su mayor importancia dadas las características de las empresas y los objetivos de la investigación.

La primera dimensión que tuvimos fue la de Resultados del Negocio, que se dividió en tres aristas: evolución de la facturación, satisfacción de los colaboradores y satisfacción de los clientes.

De acuerdo a los resultados, la evolución de la facturación no fue tan trascendente para el 30% de los encuestados como si lo fue el mantenerse en el negocio, ya sea obteniendo reducidas utilidades. Los encuestados con dicho parecer, y que son en su mayoría aquellos con edades entre 50 y 65 años, se sentían atemorizados ante la idea de manejar un mayor volumen de ventas.

Sus argumentos principales fueron *“así estoy bien, así he educado a todos mis hijos”*, *“para aumentar mi producción debería realizar una inversión costosa”*. Es decir, debido a su edad su temor al cambio era grande, y se convertía en un gran obstáculo para el desarrollo de su empresa. No obstante, aquellos empresarios con hijos que apoyaban al negocio o que son jóvenes si mostraban un mayor interés por aumentar sus volúmenes de venta, que se manifestaba en la búsqueda de estrategias para hacerlo eficientemente.

Asimismo, la satisfacción de sus colaboradores era muy valorada por los empresarios, siendo unánime la preferencia por trabajar con personal estable. Y según los comentarios recogidos, buscaban que dicho colaborador además de sentirse bien trabajando con ellos, en el futuro sea también un empresario.

Como menciona Tarí Guilló (2000) *“Si los empleados se llegan a ver a sí mismos tanto como clientes como proveedores comprenderán la importancia de su trabajo para el desarrollo del producto final y se esforzarán para que el siguiente eslabón de la cadena productiva reciba un producto adecuado de la forma más eficiente y efectiva posible”*.

Sobre la satisfacción de los clientes, que en el caso de estudio se redujo a uno sólo, los acopiadores como intermediarios y la empresa Gloria como cliente final, si existió un pequeño saldo negativo para el pensamiento de los empresarios, que no tenían entre sus prioridades conocer más sobre las demandas de su único cliente.

Cabe mencionar que en este caso particular la satisfacción del cliente final, Gloria SA, se veía reducida sólo a la calidad técnica del producto, es decir que tuviera el nivel de grasa adecuado, que sea entregado en condiciones higiénicas y con la periodicidad solicitada; por ello no se comentaron aspectos como servicio post venta, trato al cliente entre otros.

Al respecto, Evans y Lindsay (2000) afirmaban que una empresa que busca la calidad total *“debe saber lo que desea, cómo utiliza sus productos, y poder vislumbrar necesidades que el cliente quizá no pueda expresar de forma explícita”*.

La segunda dimensión se refirió a la Planificación Estratégica, y se dividió también en tres puntos. Sobre el primero, desarrollo de estrategias y planes de acción, los resultados mostraron un saldo negativo para el modelo conceptual de los empresarios. El segundo, proyecciones de desempeño mostró una concordancia entre el modelo teórico y el conceptual.

Se analizaron estos dos puntos de forma conjunta debido a la relación que tienen. Como se mencionó en la dimensión anterior, la edad influye bastante en la toma de decisiones; los encuestados de edad avanzada, que refirieron no preocuparse por la evolución de la facturación, tampoco lo hacían por planes a mediano o largo plazo. Y dentro de su proyecciones se encontraban metas más personales (educación de hijos, vivienda) que empresariales.

Por el contrario, los encuestados de edad menor tenían mayores expectativas sobre el futuro de su negocio, siendo algunas de ellas las de triplicar su producción en 3 años o de adquirir maquinaria que aumente la productividad de la empresa. O la de desarrollar negocios complementarios como son la siembra de chala (panca verde principal insumo del ganado) y la venta de abono

orgánico (que tienen en cantidad) a fundos de la zona. Sobre el particular, Evans y Lindsay (2002) acotaban que:

“(...) una verdadera planificación necesita prever muchas modificaciones, como expectativas de los clientes, nuevas oportunidades de negocio, desarrollos tecnológicos, nuevos segmentos, cambios legislativos o tributarios, expectativas de la comunidad y de la sociedad en general, y el proceder de la competencia”.

Sobre el tercer punto, relaciones con los stakeholders, se evidenció que la mayoría de empresarios no se interesaba demasiado por su entorno, y estaban esperanzados en que su producto (leche fresca) siempre tuviera comprador, por lo que no consideraban importante el conocer clientes sustitutos, a pesar de que sólo dependían de uno, Gloria SA, que cada vez presentaba más exigencias en lo que respecta a la calidad del producto.

Ante la pregunta específica sobre su proceder frente a la negativa de su cliente Gloria SA de recibir su producto, la mayoría coincidió en responder con seguridad que no creen que ocurra ello. Sólo unos pocos se aventuraron en mencionar que destinarían su producto a la venta minorista o cambiarían su rubro de negocio. Uno mencionó que le atraía la posibilidad de producir yogurt.

No obstante, si conocen algunos productos sustitutos en lo que a insumos se refiere. Un ejemplo es el de utilizar la cáscara de maracuyá ante la escasez de panca seca como alimento sólido para el ganado, o uno más novedoso pero que viene ganando lugar en nuestro país, que es el de sustituir la chala (panca verde) por la maralfalfa, cultivo que de acuerdo a estudios tenía muchas propiedades nutritivas y un menor costo.

La dimensión cultura organizacional, así como sus subdivisiones no presentaron desviaciones significativas. Sin embargo, con respecto a la cultura hacia la calidad, no todos estaban plenamente convencidos de invertir un poco más de dinero para asegurar la calidad de sus productos, a pesar de que aceptaban la importancia de esta característica.

Ello era un poco preocupante, puesto que *“los grandes mayoristas y la gran industria de la leche están promoviendo una serie de buenas prácticas de fabricación o buenas prácticas agrícolas que elevan cada vez más las normas, pero no necesariamente benefician a los pequeños productores de leche”* (Bennett, Lhoste, Crook, & Phelan, 2007).

Al igual que en el apartado de satisfacción de los colaboradores, en lo que refirió al trabajo en equipo y a la capacitación y educación de los colaboradores, el pensamiento de los empresarios fue muy positivo.

Ensayando una explicación, la mayoría de los empresarios de producción lechera residentes en Motupe provenían de las zonas de Chota, Cutervo y Cajamarca. Es así que por su misma cultura tenían una predisposición para el trabajo en equipo, el apoyo desinteresado a los demás, compartir sus experiencias y confiar en las personas con las que laboraban y convivían.

El lograr esa relación con los colaboradores es muy importante, pues *“conforme dentro de la organización se utilicen de manera habitual las prácticas de la calidad total, su personal aprenderá a creer en los principios; entonces podrán suceder los cambios culturales”* (Evans y Lindsay, 2002).

La siguiente dimensión es la de Gestión de Procesos. En primer lugar, tocamos la realización de inversiones, que se refería a la disposición de los empresarios para echar mano de sus ganancias y adquirir nuevas tecnologías o

implementar metodologías que no necesariamente darán frutos en el corto plazo. Sobre ello, fue agradable notar que el modelo conceptual no difería demasiado con el modelo teórico.

Para explicar este fenómeno, mencionamos que la mayoría de las innovaciones de este negocio si ofrecían resultados al corto plazo y además su costo no era elevado. Ello explicaba los buenos resultados obtenidos en los apartados de innovación y mejora continua como en especialización de procesos. El margen que queda entre los modelos respondía nuevamente al grupo de empresarios con edad mayor.

Carlos Gonzáles-Stagnaro (2005) añade que *“el cambio y la innovación deberán estar motivados por la necesidad de mantener un rebaño más eficiente y que reporte mayores producciones y beneficios económicos”*.

Teníamos así a las máquinas ordeñadoras, cuyo costo promedio era de S/.10, 000 y ofrecía tanto ahorro de tiempo como inocuidad del producto final debido a que no intervenía la mano humana. También estaba la máquina picadora de panca y granos, que tenía un costo promedio de S/.7, 000 y que permitía disminuir la pérdida de residuos al dar el alimento entero al ganado.

Otra innovación que venía sumando adeptos en la zona era la inseminación artificial con elección de género. Es decir, permitía asegurar que el animal por nacer sea una hembra, lo que permitiría renovar la población vacuna del establo (vida productiva de la vaca es de 7 años promedio) y no gastar recursos en alimentar un torete que será vendido por un precio ínfimo.

De manera específica, en lo que se refiere a especialización y diversificación de procesos, los empresarios estaban aprendiendo a obtener la mayor productividad de su actividad. Es así que para minimizar el costo en

compra de insumos invertían en la siembra de chala (cultivo que demora máximo 4 meses) para así no depender de sus proveedores.

Del mismo modo, el desecho orgánico de su ganado era seleccionado y vendido a comerciantes que a su vez lo ofrecían a fundos agroindustriales de la zona como Beta y Gandules. Es decir, que además de minimizar sus residuos habían ayudado a promover el negocio de venta de fertilizantes en la zona.

Sobre ello concuerda Carlos Gonzáles-Stagnaro (2005) al afirmar que *“para obtener un elevado retorno de la inversión, no solo se deben mantener los rendimientos sino de mejorarlos, lo cual requiere de la innovación de trabajos, procesos y técnicas”*.

Finalmente, teníamos a la dimensión de Información y análisis para el control. Empezando por el Uso de sistemas de control, si bien casi todos los encuestados mencionaron realizar el control periódico de sus ventas, gastos e inversiones, no usaban sistemas adecuados para dicho fin, sino unos muy empíricos y muchas veces tan aislados que no permitían un análisis profundo que podría arrojarles posibles estrategias de solución.

Sobre lo anterior, Evans y Lindsay (2002) concuerdan en que *“una de las herramientas más efectivas para gestionar adecuadamente los datos que se obtienen y convertirlos en información útil son los llamados Indicadores Claves de Desempeño o KPIs”*.

Sobre el apartado Contacto con instituciones estatales y privadas, si bien la mayoría de encuestados se mostró abierto a recibir apoyo de estas organizaciones, la mayoría no tenía como prioridad buscar el contacto sino esperar a que llegue por iniciativa de éstas. Para mayor detalle, referían que las

experiencias personales o de terceros les daban como conclusión que era una pérdida de tiempo el buscar apoyo de instituciones externas.

El último apartado, Contacto con otras empresas, es el que mayor desviación presentaba respecto del modelo teórico. De acuerdo a los encuestados, si bien aceptaron tener buenas relaciones con otros empresarios ganaderos, no iban más allá en la búsqueda de formar asociaciones que, como mencionan Bennett, Lhoste, Crook, & Phelan (2007) podían ser el mejor sistema para incrementar el poder de negociación de los productores e informarlos de las necesidades y demandas del mercado.

Ello responde, por lo general, a una mala experiencia. Los encuestados mencionaron que ya han formado una asociación en el pasado, y que si bien dio buenos frutos, siendo el principal haber obtenido insumos alimenticios como el afrecho de cerveza a un precio menor, se vieron obligados a disolver dicha asociación debido a malos manejos por parte de los directivos, al punto que fue necesario el gasto en acciones legales y de sus correspondientes trámites.

Esto había creado una reducida disposición a iniciativas de este tipo, que como ya se mencionó son sugeridas para negocios de estas características. Es pues, un punto a trabajar el convencer a los empresarios de que porque los responsables fallaron ello no implica que el modelo de asociación también.

VI. CONCLUSIONES

Al haber sido nuestro objetivo analizar empresas bajo un enfoque como el de la GCT, y de acuerdo a los antecedentes revisados, una forma práctica y útil de realizar dicho análisis era mediante la comparación de los datos obtenidos con una modelización planteada. Es así que tomando como base, la estructura creada por Braidot, Formento y Nicolini para Pymes argentinas industriales se diseñó un modelo específico para las MYPE de producción lechera de Motupe.

El Modelo teórico que sirvió como fuente para medir la desviación con el pensamiento de los empresarios, se desarrolló en base a investigación bibliográfica y en un estudio exploratorio del entorno de estas empresas. En este modelo teórico, la dimensión de GCT que se consideró preponderante fue la de Planeación Estratégica, seguida de la de Gestión de Procesos.

El Modelo conceptual de los empresarios motupanos de producción lechera se acopló en una estructura similar al del modelo teórico. En este caso, las dimensiones con mayor trascendencia para los empresarios fueron las de Resultados del negocio, en especial de la satisfacción de los trabajadores, y de Cultura organizacional.

Realizando la comparación general entre ambos modelos, no existía una desviación preocupante entre ambos. Por el contrario, se consideraba que en la mayoría de las dimensiones las diferencias son mínimas y ajustables sin mayor trabajo. No obstante, si merecía una especial atención la dimensión de planificación estratégica, puesto que es donde la desviación era mayor, y de acuerdo a los comentarios de los encuestados era donde requerían una mayor educación y capacitación para que puedan tener negocios sostenibles en el tiempo.

VII. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los resultados y el posterior análisis realizado, de manera general el pensamiento de los empresarios motupanos está acorde con lo que se requiere de una MYPE que se gestione bajo el Enfoque de la GCT. No obstante, hay algunos elementos que si requieren una especial dedicación.

Sobre la débil planificación estratégica y la poca importancia del aumento de la facturación por parte de los empresarios sería adecuado, como los responsables son en la mayoría personas mayores, el hacer que este negocio sea visto por sus hijos como una empresa interesante donde se puedan desarrollar como profesionales o simplemente gestionándolos de tal manera que le permitan a la familia obtener ingresos crecientes.

Se considera que esta medida sería más fructífera que el buscar capacitar a los responsables, debido a que por su edad y por el tiempo que llevan en el negocio, su resistencia al cambio es mucho mayor.

Por otro lado, para apoyar el aspecto positivo de que los empresarios están dispuestos a implementar nuevas tecnologías en sus negocios una buena herramienta sería el poder acceder a créditos en el sistema financiero. Para ello, deberán disminuir el grado de informalidad de sus negocios y cultivar una educación financiera que les permita manejar eficientemente este servicio.

Finalmente, sí se considera necesario una capacitación a todos los empresarios sobre las bondades de la asociatividad. Se debe hacer hincapié que una experiencia negativa no puede ser superior a los buenos resultados que les ofreció y que todavía les puede ofrecer esta estrategia.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, S. (2001). *Gestión de calidad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME's)*. San José, Costa Rica: CEGESTI.
- Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú (AGALEP). (12 de marzo de 2012). *Solo el 15% de la Leche se usa para Hacer Quesos y Yogur*. Recuperado de Perulactea: <http://www.perulactea.com>
- Belmar, I. (2007). *Por qué muchas empresa fracasan y 3 estrategias probadas para que no sea así en su caso*. Madrid: Recursos para Pymes.
- Bennett, A., Lhoste, F., Crook, J., & Phelan, J. (2007). *Futuro de la Producción Lechera en Pequeña Escala*. Recuperado de Sitio Web de la FAO: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a0255s/a0255s05.pdf>
- Braidot, N., Formento, H., & Nicolini, J. (2003). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresa Pymes industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Braidot, N., Formento, H., & Nicolini, J. (2006). *Estudio sobre los resultados y correlación de variables en un modelo diagnóstico específico para Pymes, aplicado a distintas áreas de actividad industrial*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Evans, J. M., & Lindsay, W. M. (2002). *La administración y el control de la calidad*. (4ª ed.). México: Thomson Editores S.A.
- Gobierno Regional de Lambayeque. (2009). *Plan Regional de Promoción para la Competitividad de la MYPE 2009-2015*. Chiclayo: COREMYPE.
- Gonzáles-Stagnaro, C. (2005). *Organice el trabajo de su finca adoptando el Manejo de Calidad Total*. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- James, P. (1997). *La gestión de la calidad total: un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- Lloréns Montes, F., Molina Fernández, L., & Fuentes Fuentes, M. (2002). *Calidad Total: Una investigación comparativa atendiendo a la dimensión empresarial*. Granada: Universidad de Granada.
- Tarí Guilló, J. J. (2000). *Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva*. Alicante, España: Universidad de Alicante.

IX. ANEXOS

Anexo N°01: Instrumento de Recolección de Datos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

Escuela Profesional de
Administración de Empresas

ENCUESTA

INDICACIONES: Buenos días, en esta oportunidad estamos realizando una investigación sobre la percepción que tiene su persona sobre la gestión de su empresa de producción lechera. Agradeceríamos nos responda con la mayor sinceridad posible, resaltando que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo que deseamos es conocer su parecer sobre las cuestiones planteadas.

Se presentan dos pensamientos opuestos entre sí, y usted deberá marcar con una X en los recuadros bajo los números, siendo que cada una representa lo siguiente:

1. Totalmente de acuerdo con el Pensamiento A
2. De acuerdo con Pensamiento A
3. Me son indiferentes ambos pensamientos
4. De acuerdo con Pensamiento B
5. Totalmente de acuerdo con el Pensamiento B

PENSAMIENTO A	1	2	3	4	5	PENSAMIENTO B
Es importante que los niveles de facturación aumenten consistentemente mes a mes.						Mantenerse en el negocio es más importante que la facturación.
Es importante tener información sobre el nivel de satisfacción de nuestros clientes.						Si el cliente no se queja, quiere decir que está satisfecho con el producto.
Es peligroso conocer la percepción del cliente sobre nosotros.						Es necesario conocer la percepción del cliente sobre nosotros.
Es preferible trabajar con personal estable en lugar de temporales.						Es preferible trabajar con temporales el mayor porcentaje posible.
Debemos desarrollar planes frente a un escenario diferente a futuro.						Si las cosas están bien, no hay porque preocuparse por el futuro.

Tenemos metas trazadas para lograr en los próximos años.					El desarrollar nuestro trabajo como siempre es nuestra única meta.
Tenemos conocimiento de clientes y/o proveedores sustitutos.					Si tenemos buenas relaciones con nuestros proveedores y clientes no sería adecuado pensar en sustitutos.
El orden y la limpieza son factores meramente estéticos.					El orden y la limpieza son básicos para generar eficiencia y seguridad.
Así implique un costo adicional, siempre daremos productos de calidad.					La calidad es importante, siempre y cuando el costo que implique sea lo más reducido posible.
La relación que tengo con mis empleados es importante para los resultados de la empresa.					La relación con mis empleados no tiene trascendencia para los resultados de la empresa.
La capacitación constante de todos los trabajadores de la empresa influye en la productividad.					La capacitación es necesaria sólo al trabajador nuevo. Una capacitación constante es muy costosa.
No conviene innovar si las cosas están saliendo bien.					Estoy al tanto de los adelantos tecnológicos que podrían resultar en innovaciones para mi negocio.
El diversificarse me podría permitir disminuir riesgos y obtener nuevas posibilidades.					Diversificarse genera complicaciones y posibilidad de errores.
Hay que minimizar las inversiones para aumentar la ganancia.					Hay que invertir todo lo necesario y posible para ser competitivos.
Realizar el control periódico de mis ventas, gastos, inversiones es útil para la gestión del negocio.					Realizar controles periódicos quita tiempo, además que yo ya conozco como funciona mi negocio.
Hay que buscar y aprovechar el apoyo de las instituciones estatales y privadas a los empresarios.					Si las instituciones desean trabajar con nosotros son ellas las que deben buscarnos.
El contacto permanente con otras empresas es fundamental para mantenerse actualizado y mejorar.					El contacto con otras empresas consume mucho tiempo y es improductivo.

A continuación se presentarán 4 preguntas en las que se le pide responda de acuerdo a su parecer con respecto a la cuestión planteada.

1. ¿Cómo ve a su empresa dentro de 5 años?
2. Si la empresa acopiadora con que trabaja le comunica que Gloria SA ya no requerirá el producto que Ud. ofrece, ¿A dónde destinará su producto?
3. ¿Qué adelantos tecnológicos conoce que le podría significar una innovación para su negocio (control reproductivo, ordeño, alimentación, etc.)?
4. ¿Qué opina con respecto a la posibilidad de asociarse con otros empresarios para obtener mayor poder de negociación frente a clientes y proveedores?

Anexo N°2: Imágenes del trabajo de campo realizado.



Población vacuna de uno de los ganaderos encuestados.



Población vacuna de uno de los ganaderos encuestados.



Sacos de afrecho de cerveza o *sutuche* procedente de la planta de Backus en Motupe.



Cáscara de maracuyá proveniente de la fábrica procesadora Quicormac de Olmos.



Máquina picadora de panca



Máquina ordeñadora